

CELSO RODRIGUES ESTRALIOTO

MARKETING DE RELACIONAMENTO
“UMA NOVA ORIENTAÇÃO DA EMPRESA PARA O MERCADO”

**Monografia apresentada como
requisito parcial à obtenção do grau
de Especialistas no Curso de MBA
em Gestão Empresarial, realizado na
Universidade Federal do Paraná –
Setor de Ciências Sociais Aplicadas.**

**Orientador: Prof. Paulo Henrique
M.Prado**

CURITIBA
2004

Dedico este trabalho à minha esposa Karen e a minha filha Larissa, pelo apoio e incentivo constantes, principalmente nos momentos de dificuldades.

AGRADECIMENTOS

A Deus pelo Dom da vida e pela fidelidade para aqueles que o procuram.

Aos meus familiares pela compreensão da minha ausência do convívio familiar nos momentos de aula e estudos.

A Universidade Corporativa do Banco do Brasil e a Universidade Federal do Paraná pela oportunidade do convívio com seus Mestres e Doutores, e pelo aprendizado adquirido.

Ao orientador Professor Paulo Prado pelo acompanhamento pontual e competente, sempre que solicitado.

Aos professores do Curso do MBA – Gestão Empresarial.

Aos meus colegas de turma pela ótima convivência e pela riqueza propiciada na troca de informações e experiências durante nosso convívio, e a todos que direta ou indiretamente contribuíram para a realização deste trabalho.

Obrigado a todos!

"Sem esforço de nossa parte, jamais atingiremos o alto da montanha. Não desanime no meio da estrada: siga à frente, porque os horizontes se tornarão amplos e maravilhosos à medida que for subindo. Mas não se iluda, pois só atingirá o cimo da montanha se estiver decidido a enfrentar o esforço da caminhada".

(C.Torres Pastorino)

SUMÁRIO

1. INTRODUÇÃO	2
1.1 JUSTIFICATIVA	3
1.2 PROBLEMA.....	5
1.3 HIPÓTESE	6
1.4 OBJETIVOS	6
1.4.1 Objetivo Geral.....	6
1.4.2 Objetivos Específicos	7
1.5 METODOLOGIA DE PESQUISA.....	7
2. MARKETING.....	8
2.1. CONCEITO DE MARKETING	13
2.2. DEFINIÇÃO DE SERVIÇOS.....	22
2.3. FIDELIZAÇÃO/RETENÇÃO/LEALDADE DE CLIENTES E A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO.....	27
2.4. EMPRESA ORIENTADA AO MERCADO.....	34
2.5. MARKETING DE RELACIONAMENTO.....	41
2.5.1. As Ferramentas do Marketing de Relacionamento.....	48
2.5.2. Gestão de Relacionamento com Canais	57
2.5.3. As Vantagens do Marketing de Relacionamento.....	58
3. CONCLUSÃO	63
REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS	66

1. INTRODUÇÃO

A competitividade atual é grande, o avanço tecnológico imenso e a necessidade de se gerar resultados efetivos indispensável. É vital evoluir e inovar. E para evoluir é preciso apostar na construção de uma empresa, mais ágil, mais competitiva.

Deve-se desmobilizar os velhos e maus hábitos e construir hábitos novos e produtivos, para isso é fundamental comprometer todos aqueles envolvidos no processo de geração de riqueza.

O marketing na sua abordagem mais atual pretende identificar as necessidades, desejos e expectativas de mercados-alvo selecionados, no intuito de mais que satisfazê-los, encantá-los, de modo mais rápido e eficiente que a concorrência, visando a lealdade dos clientes sem negligenciar o bem-estar da sociedade a longo prazo. Essa idéia é a que, na essência, converte-se em real vantagem competitiva, considerando a satisfação dos clientes como melhor indicador dos lucros de longo prazo de uma empresa.

As mudanças científicas e técnicas em escala mundial e suas conseqüências econômicas, sociais e políticas sobre o conjunto das economias nacionais, portanto, as empresas, mostraram nitidamente a necessidade de um pensamento dirigido para o futuro, sob forma de planejamento a longo prazo, e de decisões estratégicas, afetando ramos inteiros das ciências e, cada vez mais, as próprias empresas.

A descoberta do consumidor põe fim à atitude tradicional do empresário, que se considerava apenas fabricante. Começa a fase de cuidados minuciosos à distribuição e à adaptação da produção aos desejos do consumidor. Em outras palavras, o mercado passa a ter prioridade sobre a fabricação. O produto se torna solução de problemas e instrumento de serviços, e o empresário procura o consumidor, seus problemas e desejos.

Surge a prática da estratégia de *marketing* de relacionamento, que consiste na introdução de um novo paradigma para as relações de troca no mercado. O *marketing* de relacionamento enfatiza, principalmente, a necessidade de um relacionamento a longo prazo com o mercado, em detrimento das práticas de transações com objetivos de curto prazo, buscando a fidelização dos clientes. Para VAVRA (1994) e MCKENNA (1993), o *marketing* tradicional não existe mais. Agora, é a vez das novas alternativas e oportunidades que somente o *marketing* de relacionamento pode proporcionar.

1.1 JUSTIFICATIVA

Com a globalização os relacionamentos entre empresa e cliente estão sendo alterados, desta forma afetando as relações cliente/fornecedor. Muitos são os exemplos de sucesso e fracasso nestas relações, os quais podem servir como referencial para um programa de melhorias no atendimento dos clientes.

A nova orientação do empresário no mercado passou pelas três fases seguintes:

1. Reação espontânea ao fenômeno ainda desconhecido do mercado mudado. Nesta fase da evolução, a noção de Marketing ainda não foi utilizada. A reação do empresário se resumia numa expansão desordenada e pouco sistemática dos gastos com publicidade.
2. O empresário entende que a nova situação de mercado não é apenas passageira. Tomam-se medidas de defesa e procuram-se novos instrumentos para corresponder à evolução. O empresário tentava fazer o mercado com medidas incentivadoras de vendas e publicidade, isto é, praticava o Marketing sob sua forma mais primitiva.
3. O empresário torna-se capaz de entender a mudança do mercado e de compreender os problemas dela decorrentes. Não mais dependia, então, de medidas intuitivas para sua defesa, mas conseguia ver claramente o mercado, antes de tomar medidas visando à sua conquista, adaptando suas atividades ao mercado. Começava a pensar em termos dessas novas idéias.

A sobrevivência das empresas, depende diretamente do atendimento às expectativas e necessidades dos clientes, sendo este o fator crítico para conseguir a manutenção dos mesmos. Sendo de fundamental importância, saber se o que passa na mente do cliente com esta situação, conhecer os motivos que levariam os clientes a mudarem de empresa e fazer uma preparação interna para enfrentar esta situação. Ficando claro portanto, por se tratar de trabalho

baseado em revisão bibliográfica e que o assunto sofre constantes atualizações, não se tem a pretensão dar uma forma final sobre o tema.

Longe de esgotar o assunto, este trabalho tem o objetivo de contribuir para debates, discussões e estudos futuros sobre marketing de relacionamento, sabe-se que uma revisão bibliográfica, que foi a metodologia utilizada, se desatualiza rapidamente.

1.2 PROBLEMA

Dentro do ponto de vista previamente mantido pelo marketing, as vendas eram a sua principal função e o volume de vendas era a chave da lucratividade, em virtude das economias de escala na produção em massa.

O novo conceito de marketing oferece outra visão, aquela de que a satisfação do cliente, e não o volume de vendas, é a chave para a lucratividade. A principal função administrativa de marketing é coordenar e dirigir todas as operações da companhia peculiares ao mercado, tendo como alvo criar um cliente satisfeito.

Peter DRUCKER (1972) chegou, em sua articulação do conceito de marketing, a declarar que o principal objetivo da firma, não é o lucro, mas sim a criação de um cliente satisfeito, o que torna o lucro simplesmente uma medida da satisfação do consumidor.

1.3 HIPÓTESE

A partir da pesquisa na literatura, estabeleceu-se um conjunto de hipóteses para o estudo.

- Existem diferentes tipos de ênfase em serviços ao cliente nas empresas, indicando diferentes estratégias funcionais adotadas pelas organizações;
- O desempenho na prestação de serviços ao cliente deve ser diferente para cada tipo estratégico identificado.
- A empresa tem a preocupação de medir se o cliente quer ter um relacionamento com a empresa.

1.4 OBJETIVOS

1.4.1 Objetivo Geral

Pesquisar sobre a importância do marketing de relacionamento para identificar o grau de orientação de qualquer empresa para o mercado.

1.4.2 Objetivos Específicos

- Buscar as vantagens do marketing de relacionamento e sua importância;
- Identificar o que é a fidelização do cliente;
- Identificar ferramentas que possibilitem obter fidelização de clientes;
- Delimitar o campo de atuação do Marketing de Relacionamento para as empresas.
- Após concluído, este trabalho será sistematizado dentro de minha empresa o que contribuirá significativamente para alavancagem nos negócios.

1.5 METODOLOGIA DE PESQUISA

A metodologia adotada nesta monografia foi somente a Análise de Textos ou pesquisa bibliográfica, para GIL (1989) pesquisa bibliográfica é desenvolvida a partir de material já elaborado, constituído principalmente de livros e artigos científicos, vários livros foram consultados e procurou-se encontrar uma maneira de sintetizá-los numa obra que tivesse o caráter de objetividade.

2. MARKETING

Marketing é tão básico que não pode ser considerado uma função em separado dos outros segmentos da empresa. Marketing é o negócio visto do ponto de vista do seu resultado final, ou seja, do ponto de vista do cliente. Segundo Peter DRUCKER (1954), o sucesso nos negócios não é determinado pelo produtor, mas pelo consumidor. Essa mudança de foco é fundamental para a compreensão do marketing. Até a década de 50, nos Estados Unidos, as empresas geravam um produto e o vendiam aos consumidores mediante um esforço de vendas, ou seja, quem definia o que seria oferecido ao mercado era o vendedor. Para o marketing, ao contrário, quem define o que será oferecido ao mercado é o próprio mercado.

O marketing, na sua abordagem mais atual, pretende identificar as necessidades, os desejos e as expectativas de mercados-alvo selecionados, no intuito de, mais que satisfazê-los, encantá-los, de modo mais rápido e eficiente que a concorrência, visando à fidelização dos clientes sem negligenciar o bem-estar da sociedade a longo prazo. Essa idéia é a que, na essência, converte-se em real vantagem competitiva, considerando a satisfação dos clientes como o melhor indicador dos lucros de longo prazo de uma empresa.

O marketing *business to business* participa integralmente das relações entre organizações produtoras de bens e/ou serviços, visando um benefício específico e aprofundando a relação empresa-cliente. Nessa perspectiva, constata-se que, com a informação, a preocupação com o social, o planejamento

e sua respectiva transformação em ações tornam-se fortes aliados a todas as empresas que necessitam diferenciar-se, obter sucesso e desenvolver negócios no mercado interno e internacional. (PEPPERS e ROGERS:1999).

Os negócios hoje em dia dependem do relacionamento pessoal. Produtos ou serviços podem ser, com frequência, rapidamente copiados ou substituídos e, muitas vezes, existe um concorrente em algum lugar que está preparado para oferecer um produto similar por um preço mais baixo.

"Não importa quão criativa e inovadora seja a sua empresa, o único software genuinamente digno de você possuir é o relacionamento com o cliente, baseado em vantagem e confiança mútuas. Relações individuais e diferenciadas com o cliente serão o software de ponta no futuro do relacionamento um-a-um. Todos os seus produtos são efêmeros. Somente os seus clientes são reais", (PEPPERS E ROGERS:1999:151).

Para a empresa moderna, o marketing é uma filosofia, orientada para o cliente e para o mercado. Sob o conceito de marketing, todas as áreas precisam "pensar no consumidor" e trabalhar juntas para satisfazer plenamente as necessidades dos clientes, superando suas expectativas, num esforço conjunto objetivando sua lealdade.

Em uma linha evolutiva, RICHES (2000) descreve que o *marketing* passou da preocupação com a maximização dos lucros no curto prazo ao reconhecimento da importância da satisfação dos desejos dos consumidores. De uma disciplina de gestão empenhada em aumentar as vendas, passa a ser aplicado como uma ciência comportamental concebida a partir do equilíbrio entre sistemas de compra e venda, ou seja, um sistema de troca. Agora, atenta para os interesses da sociedade em suas tomadas de decisões.

Entendendo o marketing como uma filosofia da empresa, ele destaca-se em três grandes momentos: o "antes" da produção, quando o marketing detecta as oportunidades reais e potenciais do mercado através de pesquisas de marketing e de mercado; o "durante" a produção, ou antes da venda, quando entram em cena as funções tradicionais do marketing, os chamados *quatro P's*, a saber, **produto**, **preço**, **pontos de distribuição** e **promoção** ou composto promocional. Este último, por sua vez, é composto por força de vendas, propaganda, marketing direto e promoção de vendas. E o terceiro "depois", que envolve o pós-venda e acompanhamento da satisfação do cliente.

Para empresas que desejam ter algum sucesso e sobreviver no atual contexto de mercado extremamente competitivo, a implementação de uma nova filosofia é necessária. Apenas as empresas orientadas para os consumidores, para o mercado e para a competitividade têm chances de vencer. Estas empresas não devem estar somente preocupadas com a engenharia de produtos, mas também com a engenharia de mercado.

Não há dúvida que duas considerações foram de grande importância para o atual impacto do marketing no mercado: a evolução de um pensamento orientado pela produção para um pensamento em termos de distribuição; e a visão do futuro como desafio para a administração da empresa.

O marketing existe há muito tempo e sempre foi percebido ou divulgado como uma forte arma para favorecer o dono de um produto. Mas as estratégias de Marketing mudam constantemente como observou Peter DRUCKER

(1954:134): “A fórmula de sucesso de uma década passada de uma empresa provavelmente será um desastre na década seguinte”.

KOTLER, (1999) considera o marketing como um processo de descoberta e de interpretação das necessidades e dos desejos do seu cliente, tendo como objetivo criar a demanda para os serviços oferecidos e expandi-la. Assim, podemos considerar o marketing como um excelente instrumento para auxiliar na evolução da rede de relacionamentos, a qual se pode recorrer em busca de apoio, oportunidades, parcerias e informações, tornando-se um grande recurso para a negociação.

A integração do marketing de uma empresa com o cliente é que vai determinar os fatores que causam impacto nas decisões e nos objetivos da produção propriamente dita, marketing não é a arte de separar o consumidor incauto de seus trocados. Abrange muitas artes comerciais – venda, determinação de preço, política de produto, merchandising, promoção, propaganda -, marketing é tudo isso e muito mais.

Na visão de KOTLER (1999:14),

“marketing é muito mais do que o departamento de vendas de uma empresa. Marketing é um processo ordenado e criativo de pensar e planejar para os mercados. Esse processo tem início pesquisando-se o mercado para conhecer sua dinâmica. O processo de marketing por sua vez, envolve a segmentação do mercado e a escolha daqueles mercados-alvos”.

“Marketing engloba todas as grandes coisas estimulantes e todas as pequeninas coisas perturbadoras que têm de ser feitas na organização inteira,

para que possa levar a cabo a finalidade empresarial de atrair e manter clientes. Isto significa que marketing não é apenas uma função empresarial; é uma visão consolidada do processo empresarial inteiro.” (LEVITT:1985:69)

O marketing passou a ser uma forma do pensamento empresarial que desenvolveu atribuições próprias, ou seja, a análise do mercado, o planejamento do mercado e a conquista do mercado, cujo resultado final é criar uma distribuição planejada e intencional.

Pensar em termos de Marketing é, portanto, pensar num contexto de economia global. O marketing não pode ser considerado função especializada de uma empresa, isto é, tarefa de um departamento ou grupo de especialistas. COBRA (1989), salienta que o marketing é uma nova idéia mestra, um conceito fundamental da atividade econômica, uma noção que nada mais é do que a fórmula de qualquer atividade humana racional: Pensar, Entender, Planejar, Realizar, Controlar.

Originalmente, o marketing foi concebido como um ramo de aplicações econômicas, para estudar os canais de distribuição dos produtos. Posteriormente, tornou-se uma disciplina de gestão dedicada a incrementar as vendas. Depois, passou a ser considerado como ciência aplicada ao estudo do comportamento do cliente, a fim de entender o processo de compra de venda envolvido no marketing de produtos e de serviços (KOTLER:1999).

Correspondentemente ao longo dos anos, o foco do marketing mudou, inicialmente o foco estava sobre a produção e o produto. Essa fase concretizou-se porque a demanda excedia a oferta e todo produto fabricado era vendido. A

ênfase do marketing estava no curto prazo focalizado no processo de venda em si mesmo.

2.1. CONCEITO DE MARKETING

Para definir marketing, segundo BERRY & PARASURAMAN (1995), deve-se ter como foco:

- Área de Conhecimento.
 - "Ciência de Gestão", do foro das Ciências Sociais.
 - Quais as perspectivas pelas quais o Marketing pode ser definido?
 - "Conceito de gestão".
 - Abordagem estratégica pela empresa.
 - "Ciência de gestão" (social aplicada) com metodologias próprias sobre abordagem do mercado, com vista a alcançar o sucesso da empresa.
 - "Conjunto de técnicas" para o desenvolvimento da ação empresarial - muitas delas técnicas de gestão. Ex.: Vendas, Publicidade, Estudos de Mercado.

Para KOTLER (1999:125), uma definição possível seria:

"...é uma orientação organizativa da gestão, que, através do conhecimento científico do mercado e das necessidades, desejos e valores do cliente, permite à empresa (ou outra organização social) dar satisfação ao seu cliente, e receber, em retorno, do seu mercado, a possibilidade de realizar os seus objetivos, definidos a partir do próprio mercado".

Outra abordagem para a compreensão deste conceito é a definição dada por LEVITT (1985:59), um dos principais teóricos do marketing. Segundo ele, marketing é a área da administração que objetiva "atrair e manter clientes, os clientes não compram bens ou serviços, mas sim soluções para atender às suas necessidades específicas".

É bastante difundido o fato de que muitos empreendedores desconhecem o conceito de marketing ao iniciarem seus negócios. É também reconhecido por todos os administradores que o marketing é fator crítico de sucesso para novos negócios, principalmente aqueles classificáveis como inovadores.

Em relação ao conceito de *marketing* VAVRA (1994:26) destaca alguns elementos-chave como:

1. Seleção de um mercado ou mercados-alvo;
2. Identificação dos desejos, necessidades e demandas de um grupo selecionado de mercado;
3. Combinação de produtos, bens e serviços existentes ou novos para atender esses desejos, necessidades e demandas;

4. Entrega de satisfação;
5. Estabelecimento e administração de um processo de mudança para fixar preço, promover e entregar produtos, bens ou serviços logisticamente;
6. Antecipação da mudança que ocorrerá no mercado-alvo e no ambiente.

A maior ou a menor capacidade da empresa de entender essas necessidades e sinalizá-las ao seu público-alvo traduz o grau de assimilação do conceito genérico, o empreendedor precisa saber como aplicar as práticas de marketing capazes de potencializar seus negócios.

Pode-se, segundo LEVITT (1985), ainda citar os seguintes conceitos:

- marketing é acima de tudo conquistar e manter clientes.
- o marketing de massas era eficiente quando os consumidores tinham poucas opções de escolha na hora de comprar um produto.
- marketing hoje é entender a interatividade que existe entre o gosto do cliente e a possibilidade da empresa de atender a suas necessidades.

Para entender bem o conceito de marketing, é preciso observar em que ele se baseia. No início da década de 60, o marketing ainda era visto como algo ligado apenas a compras e vendas nas empresas. A definição aceita na época

sugeria que marketing seria não mais do que a promoção para que os produtos das empresas fossem consumidos pelo público.

O pensamento que imperava até então era que a empresa dominava o processo de produção e podia fazer um bom produto, então as pessoas iriam comprar simplesmente porque seriam capazes de reconhecer na empresa a capacidade de prover suas necessidades não atendidas.

A partir desse conceito inicial, o marketing passou por diversas transformações até a década de 80, mas continuava sendo visto como uma manifestação reativa da empresa em relação ao processo de vender sua produção.

O entendimento das várias funções de relacionamento (tornar o cliente satisfeito) do marketing muda o foco que até então era basicamente transacional (produzir uma venda).

O reconhecimento das disparidades do processo permitiu que se agregassem à área de marketing várias outras necessidades da empresa como planejamento, apresamentos, distribuição, promoção e definição de produtos e serviços.

O conceito de marketing pressupõe que a empresa seja mais que uma simples produtora de bens e serviços. A unidade empresarial passa a fazer parte de um sistema em que os objetivos da organização, o atendimento das necessidades do mercado e a satisfação do cliente deixam de ter fronteiras bem definidas.

Um sistema efetivo de marketing significa mais que produzir bens necessários aos clientes; significa que a empresa deve ter a capacidade de reconhecer a hora certa, o mercado certo e o preço justo (aquele que os clientes aceitam pagar). Segundo BEKIN (1995), isso não é um trabalho fácil e, muitas vezes, é quase impossível para uma pequena empresa fazê-lo em sua totalidade, principalmente em se tratando de produtos inovadores.

GRÖNROOS (1993:164) conceitua *marketing* como sendo um fenômeno que pode ser abordado de muitas formas. Em ordem de importância, compreende: “um estado de espírito ou uma filosofia que orienta o pensamento geral da organização, tanto no processo de tomada de decisão quanto na execução dos planos acordados; uma maneira de organizar as várias funções ou atividades da empresa; e um conjunto de ferramentas, técnicas e atividades, que os clientes e o público da organização em geral estão expostos”.

A atuação do marketing pressupõe reduzir riscos através da utilização de várias técnicas e melhorar progressivamente a resposta da empresa perante a evolução do mercado, tendo a visão voltada para o lado do cliente. É preciso portanto, qual o valor, a satisfação e a qualidade que ele procura.

Durante a evolução do marketing sempre se buscou o marketing ideal e o descrevemos a seguir conforme relatório Saatchi & Saatchi/E.U.A:

- Comunicação deve ser alegre (embora irônica e crítica).
- Muito informados e antenados (são menos saudosistas do que as gerações anteriores).

- Gostam de cenários de comunicação sofisticados (que utilizem códigos gráficos assimilados da mídia digital).
- Fórmulas publicitárias precisam ser mutantes, na velocidade desse consumidor.
- Não aceitam erro nos códigos particulares de comunicação (o uso de gíria defasada, por exemplo).
- Gostam de comunicação que desafie a inteligência (geração construtivista, não aceita o tom professoral, prefere descobrir a ser ensinada).
- O marketing não deve construir produto “para”, mas “junto” com eles.

Não há mais nenhuma dúvida de que as exigências para a eficácia do marketing mudaram. E continuarão a mudar, à medida que as forças rotuladas amplamente de consumerismo evoluírem e crescerem. Portanto, não há dúvida de que o conceito de marketing esteja evoluindo.

Alguma evolução é necessária, inevitável e saudável em qualquer profissão dinâmica e crescente. A questão é saber se o conceito de marketing está evoluindo e seguindo novas direções de modo que irá desaparecer como prática e como filosofia de ação administrativa para ser substituído por alguma outra coisa, e é bem difícil imaginar essa coisa, tendo em vista que ela ainda não existe. (MERLIN:1998).

É necessário que se destaque a validade de um marketing baseado na experiência, com características de interatividade, conectividade e criatividade, permitindo maior participação do consumidor. Marketing não deve ser somente algo que transmite mensagens através de imagens e símbolos.

As atividades de identificação e definição das necessidades do cliente interno melhoram os serviços (marketing interno) dentro do lugar de trabalho. Isso possibilita desenvolver e participar da missão e dos objetivos da empresa, estabelecer padrões claros de serviço ao consumidor externo, realizar trabalhos de serviço ao cliente com valor agregado, solicitar contínua retroalimentação do consumidor, criar relacionamento com o consumidor e remover barreiras, construindo, desta forma, uma parceria com o cliente

Para que esse ramo seja produtivo e eficiente, é necessário com que funcionários e colaboradores se sintam especiais. Para os clientes, as pessoas das empresas são partes inseparáveis de muitos serviços. As boas maneiras e a atenção que os clientes associam com bons serviços pessoais precisam ser parte integrante dos padrões da empresa para contratação, treinamento e performance.

Para KOTLER (1998), existe a evidência de que a comunidade de marketing reconhece a importância do marketing de relacionamento. A partir da perspectiva do cliente, uma compra é o início de um relacionamento. Assim, a interação continuada pós-venda é uma parte muito importante do pós-marketing e é tão necessária quanto a venda se uma organização deseja contar com oportunidades continuadas de negócios com o mesmo cliente no futuro. O

marketing deve, então, mudar a mentalidade de "completar uma venda" para a de "iniciar um relacionamento"; de "fechar um negócio" para o de "construir lealdade".

O pós-venda tem como função avaliar a satisfação do cliente após a aquisição do produto. ele é aplicado em situações onde esta satisfação não pode ser medida no ato da compra, ou em situações onde a assistência pós-venda é de interesse específico da empresa, ou quando o cliente só forma sua opinião sobre o produto ou serviço depois de determinado tempo, já o pós-Marketing é o fortalecimento da lealdade dos clientes, trata das relações duradouras com o cliente, antes durante e principalmente após a venda. Ao encontrar, administrar e ter suas expectativas superadas, os clientes estão a um passo da fidelidade.

Assim, a maneira de vencer superando as expectativas do cliente é a implantação de uma estratégia de Marketing de Relacionamento. Pois, mais do que uma simples atitude, o Marketing de Relacionamento é uma filosofia, que deve envolver os mais altos escalões da empresa para surtir efeito real e eficiente para os clientes.

A idéia de transação encontra-se no cerne da administração de marketing, em que duas partes trocam algo de valor visando à satisfação de suas necessidades. Todavia, um trabalho de marketing bem feito, mais do que concretizar a primeira transação com o cliente, é indicado para a repetição das transações com os mesmos clientes por longos períodos de tempo. É o que se chama de marketing de relacionamento: o esforço para manter um vínculo duradouro e mutuamente benéfico entre a empresa e o seu mercado- alvo.

Quando o esforço de construir relacionamentos sólidos é aprofundado, a organização chega ao marketing um a um, compreendendo e tratando individualmente cada cliente. Os bancos de dados de marketing são ferramentas poderosas à disposição dos gerentes que pretendem tornar realidade as estratégias de marketing de relacionamento.

Existe o conceito de “valor perpétuo” do cliente. Ou seja, os clientes, que são consumidores cativos, proporcionam mais lucros que os novos. Custa menos vender e prestar serviços para um cliente. E, na questão do relacionamento, é uma tendência que ele negocie, preferencialmente, com um fornecedor já conhecido. E, um cliente sempre traz novos clientes (CHRISTOPHER, 1999).

O cliente é um amigo da empresa. Ele sustenta o negócio. É na conquista diária dele que toda a organização deve trabalhar. Satisfazer as necessidades do cliente deve ser o objetivo comum. Todo investimento feito no cliente tem retorno. No caso do consumidor comum, nem sempre.

Por sua vez, os clientes estão tornando-se cada vez mais sofisticados. Apesar de o Brasil estar muito aquém do desejado, em alguns movimentos de consumidores já se percebe maior manifestação na luta pelos seus direitos. Na área de serviços, o nível de insatisfação é ainda maior, pois, em virtude de serem raros os bons profissionais prestadores de serviços, a área apresenta grandes oportunidades e desafios.

Acrescentam-se a isso os avanços tecnológicos. Os computadores revolucionaram vários setores, entre os quais o bancário. Os bancos apresentam

extratos combinados com resultados de aplicações financeiras e permitem a centralização de informações, desenvolvendo o auto-serviço. Todas estas inovações proporcionam novos desafios aos empresários do setor, exigindo mudanças nas instalações das agências e treinamento específico dos indivíduos responsáveis pelas operações bancárias.

Como foi descrito até aqui, percebe-se uma real necessidade de aplicação de marketing na área de serviços, pois o setor como um todo tem sofrido importantes transformações. Isso exige dos empresários o conhecimento e sensibilidade para colocar no mercado o serviço adequado, conforme expectativas dos clientes a dada situação mercadológica. Apesar desta constatação, muitos interessados no assunto ficam até certo ponto sem saber exatamente quais as principais diferenças entre o marketing de serviços e o de produtos.

2.2. DEFINIÇÃO DE SERVIÇOS

Serviços constituem uma transação realizada por uma empresa ou por um empresário, cujo objetivo não está associado à transferência de um bem. A Associação Americana de Marketing define serviços como "aquelas atividades, vantagens ou mesmo satisfações que são oferecidas à venda ou que são proporcionadas em conexão com a venda de mercadorias".

Segundo KOTLER & BLOOM (1995:191) "Serviço é qualquer atividade ou benefício que uma parte possa oferecer a outra, que seja essencialmente

intangível e não resulte na propriedade de qualquer coisa. Sua produção pode ou não estar vinculada a um produto físico”.

Por ser a intangibilidade uma das características de um serviço, torna-se relevante, portanto, além da qualidade do serviço a ser prestado, a existência de qualidades intrínsecas ao profissional. É necessário, acima de tudo, que o profissional saiba se comunicar, como também usar adequadamente os recursos disponíveis e que tenha uma boa apresentação física, bem como transmita confiabilidade.

Muitos serviços estão associados à transferência de um bem. Ao alugar um imóvel, por exemplo, um corretor transfere, além de um bem físico, serviços de assessoria e cobrança. Mas um advogado pode prestar serviços de conhecimentos profissionais, sem que haja transferência de um bem.

Portanto, considerando estas situações, definir serviços como atos ou ações caracteriza a parte intangível presente a qualquer das situações mencionadas.

Entretanto, percebe-se que o nível destas experiências varia de acordo com a situação. Um passageiro de uma companhia aérea recebe uma prestação de serviços enquanto durar sua viagem, ou seja, alguns minutos ou algumas horas. Um proprietário, ao contratar uma construtora para construir uma casa, pode receber a prestação de serviços durante alguns anos, enquanto durar a construção. Nestes casos o consumidor compra serviços com diferentes durabilidades, podendo também ser consumidos em diferentes graus de tangibilidades. Um aluno na sala de aula recebe um produto altamente

intangível, o conhecimento do professor, que profere uma aula expositiva, enquanto os clientes de um restaurante recebem serviços de atendimento. além do tangível representado pela refeição que consome.

Nota-se, portanto, que existem vários tipos, várias categorias de serviços, sendo alguns mais intangíveis que outros. Independentemente do tipo, o serviço na sua essência é aquela ação, desempenho que se transfere. Como os serviços são transferidos em diferentes níveis, quer no aspecto de duração, quer no aspecto de intangibilidade, conclui-se que, ao abordarmos o marketing de serviços, é impossível considera-lo de forma única.

A satisfação dos clientes, entretanto, só é possível através da análise do mercado como bem abordam KOTLER & BLOOM (1995:94):

“Os especialistas em marketing de serviços profissionais altamente especializados como Dave Hirzel aprenderam que a análise de mercado é a pedra angular para o sucesso de um programa de marketing. Esta análise proporciona informação sobre necessidades e desejos dos clientes... a análise de mercado supre informação para orientar todos os principais pontos de um programa de marketing, desde as decisões sobre honorários até as que se referem aos melhores apelos para utilizar em comunicações pessoais”.

Por outro lado, uma empresa num determinado mercado está sujeita a diversos tipos de influências, ou seja, forças, onde é imprescindível conhecê-las e analisá-las para uma melhor tomada de decisão.

KEMPENICH (1997:14) relata que,

“existem cinco forças que influenciam a organização; a força do concorrente, a força do cliente, a força do fornecedor, a força do entrante (empresa que não está no mercado mas tem potencial de entrada) e a força do substituto (empresa que está pesquisando produtos que podem vir a substituir um outro produto ou serviço)”.

Dentre as muitas classificações possíveis, para (RIBEIRO:1999) uma delas considera o esforço do consumidor na obtenção de serviços. Neste sentido os serviços classificam-se em:

1. Serviços de consumo. São aqueles prestados diretamente ao consumidor final. Nesta categoria eles subdividem-se em:
 - a) De conveniência - ocorre quando o consumidor não quer perder tempo em procurar a empresa prestadora de serviços por não haver diferenças perceptíveis entre elas. É o caso de tinturarias, sapatarias e empresas de pequenos consertos.
 - b) De escolha - caracteriza-se quando alguns serviços têm custos diferenciados de acordo com a qualidade e tipo de serviços prestados, prestígio da empresa etc. Neste caso compensará ao consumidor visitar diversas firmas na busca de melhores negócios. São os serviços prestados por bancos, seguros, pesquisas etc.
 - c) De especialidade - são aqueles altamente técnicos e especializados. O consumidor neste caso fará todo o esforço

possível para obter serviços de especialistas, tais como médicos, advogados, técnicos etc.

2. Serviços industriais. São aqueles prestados a organizações industriais, comerciais ou institucionais. Nesta categoria podem ser:

- a) De equipamentos - são serviços relacionados com a instalação, montagens de equipamentos ou manutenção.
- b) De facilidade - neste caso estão incluídos os serviços financeiros, de seguros etc., pois facilitam as operações da empresa.
- c) De consultoria/orientação - são aqueles que auxiliam nas tomadas de decisão e incluem serviços de consultoria, pesquisa e educação.

A grande vantagem desta classificação não é o perfeito enquadramento dos serviços nas referidas categorias, mas a relação destes serviços com o conceito de durabilidade dos produtos tangíveis. Os compradores de um serviço poderão pensar em investimentos a longo ou curto prazo da mesma forma que pensariam em investir em tangíveis.

KOTLER (1998:455) considera que são 4 (quatro) as características específicas de um serviço e que a empresa deve examinar ao elaborar um programa de marketing:

- Intangibilidade - “Os serviços são intangíveis porque não podem ser vistos, provados, sentidos, ouvidos ou cheirados antes de serem comprados... Para reduzir a incerteza, os compradores procuram 'sinais' de qualidade de serviço”.
- Inseparabilidade - “Os produtos físicos são fabricados, estocados, mais tarde vendidos e, por fim, consumidos. Porém os serviços são primeiro vendidos, depois produzidos e consumidos ao mesmo tempo. Em serviços, produção e consumo são simultâneos. Serviços são inseparáveis daqueles que os fornecem, sejam pessoas ou máquinas”.
- Variabilidade - “Produtos são altamente variáveis; sua qualidade depende de quem os proporciona e de quando, onde e como são proporcionados”.
- Perecibilidade - “Os serviços são perecíveis, não podem ser estocados para vendas ou uso futuros”.

2.3. FIDELIZAÇÃO/RETENÇÃO/LEALDADE DE CLIENTES E A ORIENTAÇÃO PARA O MERCADO

Conforme destaca TURPIN (1995), apesar das empresas ocidentais terem iniciado processos de melhoria de serviços, o elevado grau de comprometimento dos funcionários de todos os níveis das empresas orientais tem permitido a elas um melhor desempenho, por buscar a satisfação do cliente

das mais variadas formas. É neste ponto que se percebe que as estruturas convencionais e os estilos gerenciais correntes podem não propiciar os serviços como elemento diferenciador, já que esses exigem uma cultura corporativa própria, bem como flexibilização nos seus processos que só podem ser desenvolvidos se apoiados numa firme determinação superior, que permeie toda a estrutura da organização.

Daí torna-se necessário que a empresa preliminarmente defina a sua missão corporativa em termos do benefício que se pretende ofertar ao cliente e que conquiste o comprometimento de longo prazo da alta direção, já que as ações para satisfação dos clientes só acontecem quando gerenciadas a longo prazo e com o inabalável apoio da alta direção. Essas ações têm como fatores-chave de sucesso uma sólida política de seleção, treinamento e desenvolvimento de recursos humanos.

As regras básicas, segundo RAPP & COLLINS (1991) para a fidelização de clientes consistem em:

1. Desenvolver um ciclo de comunicação com o cliente - Isto significa que se deve ter uma estratégia de comunicação, onde as ações para os clientes sejam planejadas desde o contato inicial e se finalizem buscando obter uma resposta do cliente, dentro de um período pré-estabelecido. Esse período depende do produto, do tipo de cliente e dos objetivos da empresa.
2. Fazer coisas juntos - Este é o melhor meio de interação entre empresa e cliente, mas de difícil implementação. São poucas as

atividades que a empresa pode realizar com seus clientes. Um dos melhores exemplos se encontra no mercado "business-to-business" quando empresa e cliente desenvolvem pesquisa em conjunto.

3. Ouvir cuidadosamente - Esse aspecto está ligado ao serviço de "Customer Service" (atendimento ao cliente), que ao registrar as reclamações e sugestões pode ser pró-ativo na solução de problemas. Outra maneira de ouvir cuidadosamente consiste em empregar as técnicas de pesquisa como "Focus Group" para buscar conhecer as necessidades, percepções e desejos dos clientes. Ouvir os fornecedores também é bastante produtivo e cria relacionamentos estáveis.
4. Pesquisar respeitosamente - A base do aperfeiçoamento de um Database Marketing está em desenvolver pesquisas sistemáticas junto à base de clientes. Mas deve ser feita de tal forma que não irrite o cliente e sempre que ele se dispuser a cooperar deve-se recompensá-lo emocionalmente ou com algum tipo de benefício, como, por exemplo, um pequeno brinde.
5. Descobrir a força da propaganda de resposta direta - A propaganda de resposta direta permite que o cliente se comunique em busca de mais informações ou declare sua opinião sobre a empresa, a própria propaganda ou empreenda a ação incitada. Como o próprio nome indica o cliente pode se comunicar com a empresa iniciando o relacionamento.

6. Transformar compradores em adeptos - Segundo os modelos de decisão, um cliente torna-se um adepto do produto após a segunda compra.

O processo de adoção é muito importante porque irá auxiliar no planejamento do ciclo de comunicação. Isso quer dizer que o ideal é que o ciclo de comunicação transforme o cliente em adepto e portanto considere o tempo de recompra para calcular o período de sua duração.

O mercado de hoje é muito agressivo e composto por muitos concorrentes, cada um deles oferecendo produtos ou serviços relativamente equivalentes. O que é consideravelmente mais difícil em tal dinâmica de mercado é manter os clientes comprando regularmente uma marca ou serviço. Dados os custos decorrentes de conquistar novos clientes, a única maneira de lucrar em tal situação é aumentar o tempo de vida de compra dos clientes atuais. Portanto, a retenção de clientes é de longe mais importante do que a atração de clientes (WRAGG:1990).

Deve-se considerar, ainda, o fator individualização ou personalização que é mister na conservação ou retenção dos clientes, uma vez que a individualização implica conseguir que os consumidores ensinem à empresa o que querem, que a empresa lembre-se disso e que devolva-lhes o desejado. Para obter uma relação idêntica em algum outro momento ou lugar, o consumidor tem de reinventar a relação, o que é trabalhoso. Esse é o verdadeiro segredo da conservação do consumidor.

A criação do envolvimento e da lealdade tem para BARLOW (1995:16) dois componentes que precisam ser abordados: o emocional e o racional. Através de benefícios intangíveis, como o reconhecimento e o tratamento especial, busca-se criar o sentimento de importância ligado ao fator emocional. No que se refere ao componente racional, o objetivo é fazer com que o cliente perceba que aplicou bem o seu capital através de benefícios concretos.

TURPIN (1995), ao analisar este novo enfoque competitivo em um estudo junto às empresas japonesas. O autor afirma que o caminho para a fidelização do cliente é através da extrapolação das suas expectativas, devendo para tanto, entendê-las claramente e colocá-las em primeiro lugar. Contudo, o autor diferencia as organizações ocidentais e orientais face a este novo contexto competitivo, ao afirmar que, enquanto a maior parte das organizações ocidentais gradualmente se nivelam na qualidade de seus produtos, as empresas japonesas têm mudado as regras do jogo competitivo através da adição de valor aos seus produtos e da reorientação dos seus esforços para os serviços aos clientes.

O que se verifica é que “grande parte dos clientes fiéis, além de comprar com mais frequência, defendem a empresa junto a amigos e parentes, prestam menos atenção à concorrência e adquirem extensões de linha de produtos” (STONE e WOODCOCK:1998:94).

Além do mais, tais consumidores são “menos sensíveis a preços, podendo até ser incentivados para agirem como ativos divulgadores da empresa” (PEPPERS e ROGERS:1994:68).

A conquista dos clientes desde a infância, segundo ABDOOLCARIM (1994:23) “é um objetivo que pode permitir a lealdade vitalícia a marcas e para isto é preciso que a comunicação seja divertida e adaptada à linguagem dos mesmos”. Além do mais, há um aspecto a ser também valorizado: trata-se da influência dos pré-adolescentes junto a parentes e amigos (UNDERBILL:1994).

É fundamental também registrar que os funcionários leais são tão importantes quanto os clientes leais e podem, concretamente, ajudar a empresa a criar a lealdade do consumidor porque funcionários fiéis sabem mais sobre o negócio e seus clientes, provendo a esses clientes melhores serviços. Em tese, afirma-se, indubitavelmente, que, a lealdade do cliente é a chave para a lucratividade e o crescimento futuro das organizações.

MCKENNA (1993:23) de que a parceria com alguns clientes selecionados proporciona *feedback* contínuo à equipe de desenvolvimento de novos produtos e a oportunidade de obter a aceitação do mesmo antes de seu lançamento no mercado.

Para KOTLER, (1998), existe a evidência de que a comunidade de marketing reconhece a importância do marketing de relacionamento. A partir da perspectiva do cliente, uma compra é o início de um relacionamento. Assim, a interação continuada pós-venda é uma parte muito importante do pós-marketing e é tão necessária quanto a venda se uma organização deseja contar com oportunidades continuadas de negócios com o mesmo cliente no futuro. O marketing deve, então, mudar a mentalidade de "completar uma venda" para a de "iniciar um relacionamento"; de "fechar um negócio" para "construir lealdade".

A idéia de transação encontra-se no cerne da administração de marketing, em que duas partes trocam algo de valor visando à satisfação de suas necessidades. Todavia, um trabalho de marketing bem feito, mais do que concretizar a primeira transação com o cliente, é indicado para a repetição das transações com os mesmos clientes por longos períodos de tempo. É o que se chama de marketing de relacionamento, o esforço para manter um vínculo duradouro e mutuamente benéfico entre a empresa e o seu mercado alvo.

O marketing de relacionamento é uma das sistemáticas mais antigas de marketing, mas, apesar disso, também é uma das menos entendidas. O conceito de marketing de relacionamento tornou-se um daqueles termos de marketing que "renasceram", e agora é encontrado na boca de todos os gerentes de marketing, da maioria dos gerentes de serviço, de alguns gerentes de propaganda e até mesmo de uns poucos gerentes de vendas. O relacionamento é, na verdade, apenas uma maneira diferente de combinar e administrar ferramentas de marketing já existentes (MERLIN:1998).

O relacionamento baseado na informação colhida antes, durante e após qualquer contato, não somente os dados da venda e cadastro do cliente, gera níveis de lealdade à marca muito maiores, reduzindo o investimento na busca de novos clientes, que é tido como 5 vezes maior do que o esforço de fidelizar e gerar a repetição da compra.

Objetivo fundamental de um sistema de informações de marketing é ajudar os gerentes a tomarem decisões melhores (UHL:1981).

Dentro do contexto do marketing de relacionamento os Programas de Fidelização, seja qual for a sua amplitude, são considerados de extrema importância na construção de relacionamentos estáveis e duradouros.

A decisão de repetir a compra pode estar baseada em fatores objetivos e subjetivos. A fidelização pode resultar de características intrínsecas e extrínsecas dos produtos ou de valores. Nos dois casos a fidelidade se relaciona com a satisfação com o produto ou seus atributos - essa satisfação pode ser real ou apenas uma percepção.

Estimular a repetição da compra através de um círculo vicioso de desconto e promoções, faz com que os consumidores comprem o produto ou serviço por razões periféricas às qualidades dos mesmos. Para construir a fidelização é essencial entender as necessidades, desejos e valores, pois constantemente a comunicação, nesse contexto, deve reforçar a percepção sobre o produto ou serviço com a mensagem certa, na hora certa.

2.4. EMPRESA ORIENTADA AO MERCADO

Em uma organização orientada ao mercado, diversos aspectos organizacionais precisam ser considerados. SHAPIRO (1998:129) afirma, em relação ao conceito, que:

"após anos de pesquisa, eu estou convencido que o termo 'orientado ao mercado' representa um conjunto de processos que abrange todos os aspectos da companhia, e é muito mais do que o clichê 'estar próximo ao cliente'. (...) Eu não tenho percebido diferença significativa entre 'dirigido ao mercado' e

'orientado ao cliente', de forma que eu uso ambos os termos intercambiavelmente".

SHAPIRO afirma que, em sua opinião, três características fazem uma companhia ser orientada ao mercado:

- 1) informação acerca de todas as influências sobre os compradores permeiam cada função corporativa;
- 2) decisões estratégicas e táticas devem ser tomadas interfuncionalmente e interdivisionalmente;
- 3) divisões e funções tomam decisões bem coordenadas e executam-nas com um senso de comprometimento.

GUMMESSON (1991) afirma que, para uma organização ser orientada ao mercado é preciso que todos dentro da empresa tenham em mente o que melhor atende às demandas do mercado. O autor cria o conceito de part-time marketer (PTM) para referir-se a todos os funcionários de empresas que não são da área de marketing, mas que devem todos, sem exceção, ter em mente as necessidades do mercado. As principais distinções entre as empresas orientadas para o mercado e as empresas orientadas para dentro são, segundo DAY (1990):

Segmenta por aplicações dos clientes e por benefícios econômicos recebidos pelo cliente	Segmenta por produto
Conhece os fatores que influenciam as decisões de compra dos clientes; focaliza um pacote de valores que inclui desempenho do produto, preço, assistência técnica, aplicações	Assume preço e desempenho/tecnologia dos produtos como as chaves para a maior parte das vendas
Empresas voltadas para o mercado	Empresas orientadas para dentro
Investe em pesquisa de mercado e em coleta sistemática de relatórios de vendas, para acompanhar as mudanças no mercado e modificar sua estratégia	Confia em casos do passado e tem dificuldade em disciplinar a força de vendas para que forneça relatórios úteis
Trata os investimentos em marketing da mesma forma que aqueles em P&D	Vê marketing como um centro de custo com pequena parcela do valor associado a um investimento
Fala a respeito de necessidades dos clientes, participação, aplicações e segmentos	Fala a respeito de desempenho de preço, volume e atrasos nos pedidos
Acompanha lucros e perdas por produto, cliente e segmento, tornando gerentes juniores responsáveis pelos mesmos	Focaliza volume. Margens de produtos e alocações de custos entre divisões; os gerentes juniores não podem ser responsáveis pelas alocações, devido à natureza "política" destas
Vê os canais como extensão da força de vendas e parceiros no atendimento aos usuários	Pensa nos canais de distribuição como condutos
Conhece estratégias, hipóteses, estruturas de custos e objetivos dos principais concorrentes	Conhece as características dos produtos dos concorrentes
As revisões da gerência gastam, com as questões de marketing e estratégia competitiva, o mesmo tempo que gastam com P&D, vendas e RH	O marketing não é revisto fora da época do orçamento

Fonte: Day, G. s. Estratégia voltada para o mercado. Rio de Janeiro : Record:1990:398.

Em mercados que mudam de forma acelerada, como é o caso dos bancos, que estão sujeitos a grandes mudanças por causa da legislação, dos concorrentes e das necessidades dos cliente, a necessidade de aprender continuamente deve ser aplicada ao conhecimento que a organização possui acerca dos anseios dos clientes, das capacidades dos competidores e à forma como a organização utiliza essas manifestações para criar continuamente valor percebido pelo cliente.

NARVER e SLATER (1990) afirmam que, para a organização criar essa capacidade de aprender sobre os mercados, é necessário haver o desenvolvimento de uma cultura e de um clima que maximize a aprendizagem organizacional focada na criação de valor superior para o cliente, que pode constituir-se na única fonte de vantagem competitiva sustentável.

A aprendizagem efetiva sobre mercados é um processo contínuo que permeia todas as decisões e não pode ficar restrito apenas aos aspectos formais do Sistema de Informação de Marketing.

Processos de aprendizagem em firmas orientadas ao mercado são caracterizados, segundo DAY (1994), por:

- Indagações de Pesquisa Receptivas: baseia-se na crença de que todas as decisões são tomadas para atender a uma demanda do mercado;
- Ampla Distribuição da Informação: assegura que fatos relevantes estão disponíveis quando necessário;

- Modelos Mentais Mutuamente Conhecidos: guiam a interpretação e asseguram que todos prestam atenção à essência e ao potencial da informação;
- Memória Acessível: é o que tem sido aprendido, de forma que o conhecimento possa continuar a ser utilizado.

A partir dos anos 90 têm-se constatado mudanças da orientação à produção para orientação ao mercado, o que está sendo caracterizado pela mega competição e alta tecnologia, no setor bancário a tecnologia é de suma importância, assim como pelas mudanças nas práticas gerenciais.

Verifica-se um crescente enfoque no conceito de marketing que afirma que "a chave para atingir os objetivos da organização consiste em determinar as necessidades e os desejos dos mercados-alvo e satisfazê-los mais eficaz e eficientemente do que os concorrentes" (KOTLER:1995). Defende também a idéia de que as organizações de serviço profissional devem prestar atenção à evolução do mercado e a ele ajustarem-se.

No que tange à medição da orientação para mercado, KOHLI, JAWORSKI e KUMAR (1993:473) definem o seu processo de medição, como:

"A escala de orientação para mercado avalia o grau com que uma unidade estratégica de negócios (1) se ocupa de atividades mutli-departamentais de geração de inteligência de mercado, (2) dissemina esta inteligência verticalmente e horizontalmente através de canais formais e informais, e (3) desenvolve e implementa programas de marketing com base na inteligência gerada. Os atributos-chave da medida incluem (1) um foco nos clientes da unidade estratégica de negócios e as forças que norteiam suas necessidades e preferências, (2) itens baseados em atividades, não em filosofia do negócio, e (3)

demarcação de um fator geral de orientação para mercado e de fatores de componentes associados.”

A organização precisa aprender a considerar sua função, não a produção de bens e serviços, mas a aquisição de clientes, a realização de coisas que levarão as pessoas a quererem trabalhar com ela. O dirigente da organização deve lançar o estilo da companhia através de orientações e metas, devendo saber de forma precisa para onde deseja ir, de forma a conduzir toda a organização nesse mesmo sentido.

Tratando dessa questão, DAY (1990:82) citam alguns problemas no fato das organizações entenderem a estratégia de orientação para o mercado como uma estratégia que consiste somente no fato de ser orientada para o consumidor, entre eles destacam-se:

- nem sempre os consumidores sabem o que querem;
- os instrumentos utilizados na pesquisa de marketing podem não identificar o que os consumidores realmente. Desejam;
- não existem garantias de que os consumidores satisfeitos realizem uma repetição da compra;
- o consumidor pode não perceber as diferenças significativas, aponto de fazer com que ele acabe decidindo por uma questão de fidelidade a um determinado produto.

DAY, (1994) também concordam com esse posicionamento, destacando que o desenvolvimento de estratégias de negócios é consistente com o próprio

conceito de marketing, reconhecendo que marketing não é somente um conjunto de funções, mas uma filosofia que governa a empresa. O desenvolvimento de estratégias deve passar pela análise dos consumidores, competidores e outras forças ambientais, sendo que as estratégias voltadas para marketing distinguem-se justamente das demais por servirem como um elo de ligação entre a empresa, seus consumidores, seus concorrentes e outros stakeholders¹.

GRÖNROOS (1993) também propõe tratar serviços ao cliente como uma forma de orientação da empresa que busca seu diferencial na satisfação dos clientes através da prestação desses serviços.

Diversas definições de serviços ao cliente são encontradas na literatura de marketing. Para KOTLER (1995), os serviços ao cliente são fortes ferramentas que auxiliam as empresas a satisfazer os consumidores, uma vez que têm por definição a função de ajustar a oferta às necessidades dos compradores.

Serviços ao cliente, segundo LOVELOCK (1994), definem um conjunto de tarefas que envolvem interações com clientes, sejam elas face a face, por telecomunicações, ou via postal, sendo executadas com dois objetivos principais: eficiência operacional e satisfação do cliente na transação.

Os serviços ao cliente também são adotados com propósito atrair e manter os clientes uma vez que maximiza as vendas e os lucros (VAVRA E PRUDEN:1998).

¹ Stakeholders: grupos ou indivíduos direta ou indiretamente afetados pela busca de uma organização por seus objetivos, podendo ser exemplificados pelos empregados ou pelos

A partir desses conceitos, destacam-se as principais características dos serviços ao cliente como sendo: a interação direta com o cliente, a criação de valor, a diferenciação da oferta e a satisfação do cliente. Depreende-se, também, que seu objetivo, através da criação de valor e diferenciação da oferta, é a atração, ou retenção, do cliente para a maximização das vendas.

2.5. MARKETING DE RELACIONAMENTO

Muitos autores têm buscado definir *marketing* de relacionamento. Por algum tempo o *marketing* de relacionamento foi considerado uma abordagem que se referia somente às relações entre comprador e vendedor em que buscava estabelecer, fortalecer e desenvolver relações de longo prazo com clientes potenciais e atuais

A preocupação com o cliente final e com a sua “satisfação domina hoje as estratégias das empresas”. Mas, pesquisas com consumidores continuam a revelar uma grande insatisfação da parte destes. Satisfazer clientes e mantê-los é a chave da rentabilidade e o imperativo do Marketing de Relacionamento, cujos componentes básicos são qualidade, serviços ao cliente e pós-marketing.

Quanto ao pós-marketing, sabe-se que é o processo, ou a estratégia no longo prazo, de proporcionar satisfação contínua aos indivíduos ou as organizações que são clientes atuais ou que já foram clientes. Seu objetivo é

construir relacionamentos duradouros com todos os clientes, maximizando sua satisfação.

Para NICKELS e WOOD (1999:5) o *marketing* de relacionamento expande o conceito de troca de *marketing* de uma única transação para uma série contínua de transações. "Cada transação é apenas um elo da cadeia do relacionamento entre o vendedor e o cliente ou outros grupos de interesse". Ao longo do tempo, "cada transação tem o potencial de fortalecer a ligação de compromisso e confiança entre a empresa e os grupos de interesse".

Embora, o marketing de relacionamento seja uma das sistemáticas mais antigas de marketing, ele também é uma das menos entendidas. O conceito de marketing de relacionamento tornou-se um daqueles termos que "renasceram", e que agora é encontrado na boca de todos os gerentes de marketing, da maioria dos gerentes de serviço, de alguns gerentes de propaganda e até mesmo de uns poucos gerentes de vendas. O relacionamento é, na verdade, apenas uma maneira diferente de combinar e administrar ferramentas de marketing já existentes (MERLIN:1998).

Ainda para MERLIN (1998), "marketing de relacionamento" tornou-se uma dessas expressões da moda, que todo profissional de marketing usa, mas que cada um define de uma maneira diferente - ou simplesmente não define. Definimos o marketing de relacionamento da seguinte forma: marketing de relacionamento é o uso de uma ampla gama de técnicas e de processos de marketing, vendas, comunicação e cuidado com o cliente para:

- 1) identificar seus clientes de forma individualizada e nominal.

- 2) criar um relacionamento entre a sua empresa e esses clientes - um relacionamento que se prolonga por muitas transações.
- 3) administrar esse relacionamento para o benefício dos seus clientes e da sua empresa.

O conceito de Marketing de Relacionamento é relativamente recente, surgido nos anos 90. Como todos os conceitos da área de administração, este também surgiu de uma necessidade, imposta pelo mercado. Uma necessidade de reformulação da relação empresa/consumidor.

Para MERLIN (1998), o motivo que torna o marketing de relacionamento importante é o seguinte: ganhar novos clientes custa muito mais caro do que os manter. Essa verdade fica mais evidente no marketing direto, isto é, realizada diretamente ao cliente final, em que os custos de aquisição e de manutenção de clientes podem ser quantificados com precisão. Em outras áreas do marketing, estimativas mostram isso também. Os benefícios do marketing de relacionamento podem ser mostrados por meio das técnicas contábeis que revelam:

- custos de aquisição de novos clientes.
- alterações na sua quantidade de clientes.
- alterações relacionadas àquilo que cada cliente está comprando de você.

A cada dia, os consumidores detêm uma maior quantidade de informações e se dirigem a uma posição mais privilegiada na relação com as empresas. É o consumidor quem já está ditando as regras em diversos segmentos de mercado, devido ao fato de estar mais bem informado sobre os produtos e também devido à grande concorrência entre as empresas.

BERRY & PARASURAMAN (1995) reconhecem a fidelização de clientes como forma de alcançar maior competitividade entre as empresas e maior satisfação desses clientes. Os autores definiram *marketing* de relacionamento como a atração, a manutenção e – em organizações multiserviços – o realce (aumento) de relacionamento com clientes.

Para MCKENNA (1991), o foco do interesse em marketing passou a ser o histórico da relação entre o comprador e o vendedor. Depois da máxima ter sido, por muito tempo, "vender o máximo possível, para a maior quantidade de pessoas" (consumo de massa), houve uma evolução histórica para o conceito de "vender certo para as pessoas certas". A ênfase atual no relacionamento com os clientes é mais um passo nessa direção.

Gestão de relacionamento com clientes, tem tudo a ver com customização de massa segundo o modelo de PINE II (1993), no qual ele propõe um modelo de "estabilidade dinâmica de processos x produtos".

A estratégia é competir por nichos cada vez mais específicos de mercado, explorando oportunidades individualizadas, cada uma de pequena escala em si, mas numa abrangência ampla. Diferenciação de atendimento às necessidades do consumidor passa a ser cada vez mais crítica.

O marketing de relacionamento estabelece laços com os consumidores, individualmente, através de correspondências, telefonemas e até visitas pessoais. O objetivo é conhecer intimamente os clientes, para melhor atendê-los e assim conservar sua fidelidade (EXAME, 2000). É como se em uma partida de futebol, ao invés de fazer anúncios para todos os 50 mil espectadores dentro do estádio, a empresa escolhesse 50 pessoas e lhes paga-se uma cerveja, ou um espetinho.

Os relacionamentos são construídos através de interação e mudanças. Porém, as empresas, nesse final de milênio, vêm sentindo dificuldade em sua busca pela interação. Pode ser que a organização não possua uma intimidade relativa com seu mercado ou até desconheça seus clientes. Podem acontecer ainda fatores inibidores de desenvolvimento de relacionamentos ativos como, por exemplo, baixa frequência de compra. O *after marketing* reconhece todas essas dificuldades e preconiza a formação de um programa de comunicação com os clientes que ajude no estabelecimento de relacionamentos mais profícuos e duradouros.

O marketing de relacionamento é praticado pelas empresas que prestam atenção nos clientes depois que lhes venderam alguma coisa (Kotler 1998). Na maioria das vezes, observa-se que as empresas que usam do marketing de relacionamento estão menos suscetíveis a sofrerem baixa em suas vendas com as promoções da concorrência, pois elas têm uma clientela mais fiel.

GORDON (2000:31) entende que *marketing* de relacionamento “é o processo contínuo de identificação e criação de novos valores com clientes

individuais e o compartilhamento de seus benefícios durante uma vida toda de parceria". Nos apontamentos do autor, o *marketing* de relacionamento deriva dos princípios do *marketing* tradicional, no entanto, define *marketing* como o processo de identificação e satisfação das necessidades do cliente, de um modo competitivamente superior, de forma a atingir os objetivos da organização.

O marketing de relacionamento, com seu objetivo de reter clientes, requer o desenvolvimento de um programa de lealdade, que vai muito além da satisfação do consumidor e tem a capacidade de medir resultado que podem ser baseados em sistemas de recompensas, prêmios e descontos.

O marketing de relacionamento bem sucedido força às empresas a reconhecerem um novo estilo de marketing. Todos os consumidores devem ser tratados igualmente. Isso significa somente bons negócios.

Marketing de relacionamento é uma expressão perigosa. A idéia de marketing de relacionamento parece lógica e óbvia. Explicar a idéia não toma muito tempo. O problema é que a maioria das pessoas não percebe que o marketing de relacionamento efetivamente envolve a reorientação da política de uma organização.

MERLIN:1998, coloca ainda que, na verdade, existem pouquíssimos exemplos de algo que se aproxima da perfeição em termos de marketing de relacionamento. Na maioria dos casos, é melhor partir do princípio de que a perfeição jamais será alcançada. Essa afirmação pode ser constatada através de clientes que mudam de empresa em função do tipo de relacionamento que mantiveram com ela. _

VAVRA, e PRUDEN, (1998) destacam que o foco principal do *marketing* de relacionamento é a oferta de serviços, buscando-se a redução dos riscos dos compradores envolvidos com o processo de compra, isto é, serviços totalmente orientados às necessidades do comprador visando sua fidelização. Para os autores a fidelização também é importante, pois clientes leais são geralmente os mais rentáveis para a empresa. No entanto, é preciso promover um investimento contínuo no relacionamento, através de uma discussão permanente acerca dos sistemas de informação do mercado de vendas, dos aspectos financeiros e dos serviços a serem oferecidos, entre outros aspectos.

O *marketing* de relacionamento, segundo VAVRA, e PRUDEN, (1998) requer ações que podem ser feitas por empresas em quaisquer setores. Para isso, é preciso que a empresa dê mais atenção no relacionamento e na fidelização de consumidores, sejam estes finais ou intermediários. Dessa forma, provavelmente, aumentará o valor presente e possibilitará a geração de fluxos de caixa crescentes no futuro.

Os clientes que comprem através de múltiplos canais tendem a ter valor maior para a empresa do que os clientes que utilizam apenas um único canal para tomar as suas decisões de compra. Agora, mais clientes estão incluindo o canal *online* na utilização de serviços bancários, dando aos bancos a oportunidade de direcionar o cliente para um relacionamento mais personalizado.

Segundo CHRISTOPHER (1999:42)

“manter um cliente seria mais lucrativo que conquistar um novo porque, em primeiro lugar, o custo de se conseguir um novo negócio é maior, segundo, quanto mais satisfeito o cliente estiver com o relacionamento, mais ele vai

direcionar o total de suas compras para a empresa, terceiro, vender para este cliente é mais fácil, com conseqüentes custos mais baixos, além disso, é mais provável que estejam dispostos a integrar seus sistemas com os da empresa, levando a mais reduções de custos.”

Os bancos estão descobrindo, por relacionamento com seus clientes, contudo, que no Brasil é quase que obrigatório se ter conta em banco, e a concorrência é grande, e o cliente quer mais e mais rápido, combinar Internet com os canais utilizados por cada pessoa é a melhor maneira de lidar com a complexidade das tarefas financeiras. Adicionar pontos de contato *online* aos canais tradicionais de serviços bancários pode melhorar a satisfação do cliente, e reduzir o volume de chamadas ao *call center*, tornando os clientes mais próximos da empresa através de seu canal preferido.

2.5.1. As Ferramentas do Marketing de Relacionamento

Ser recomendada por seus clientes, é a melhor propaganda que uma empresa pode ter. Pessoas chegam a pagar mais caro e até ir mais longe se o produto for indicado por um amigo ou parente.

As empresas estão descobrindo que investir numa comunicação mais evoluída, baseada no diálogo, aproxima mais o cliente, diminui os custos de comunicação, contribui de forma efetiva para a concepção e para o aprimoramento de produtos e de serviços, e que clientes podem atrair com muito mais eficiência e menor custo outros clientes; enfim, estão descobrindo que

fidelizar os atuais clientes é muito mais rentável que estar sempre em busca de novos clientes. (COBRA:1985).

A última tendência mercadológica e de gestão empresarial é o CRM (Customer Relationship Management) ou Gerenciamento das Relações com o Cliente. O marketing está aí para nos ensinar quanto custa para a imagem da empresa uma propaganda enganosa. relacionamento com clientes que entrará na era da informatização total, o que é uma necessidade porque o cliente é cada vez mais exigente quanto a serviços e as grandes empresas gerem volumes cada vez maiores de clientes, o que torna a operação 'humana' mais vulnerável ao erro e à ineficiência. A mudança para o mundo virtual e eletrônico é irreversível.

CRM quer dizer Customer Relationship Management (Gerência de Relacionamento com Clientes), que consiste em um conjunto de conceitos e técnicas para obter o máximo de retorno de cada cliente que a empresa já conquistou. A idéia central é que conquistar um cliente é muito caro nos dias competitivos de hoje e que vender mais para o mesmo cliente é um dos caminhos mais fáceis para uma empresa melhorar significativamente seu desempenho.

É nesse contexto que se situa o conceito de CRM. O interesse por CRM - Customer Relationship Management - tem crescido como uma "segunda onda" de implantação de ERPs (Enterprise Resource Planning). As empresas que adotaram ERPs (sistemas de gestão integrada), após sua implantação e adaptação, passaram a buscar novos diferenciais competitivos em duas áreas:

1. Supply Chain, pela integração horizontal da cadeia produtiva, inclusive abrangendo fornecedores; e
2. CRM, pela criação de processos mais específicos para gestão das informações sobre clientes.

Há uma série de conceitos inter-relacionados com CRM, entre eles:

- ECR - Efficient Consumer Response: Visão abrangente da gestão de Marketing, englobando desde a antecipação dos desejos de consumo até o projeto compartilhado de novos produtos e serviços, passando pelo histórico do relacionamento com os clientes.
- ERM - Enterprise Relationship Management: Gestão corporativa do relacionamento com clientes (CRM) e com parceiros (PRM), englobando também a inteligência de mercado (BI - Business Intelligence).
- PRM - Partner Relationship Management: Gestão do relacionamento com parceiros.
- BI - Business Intelligence: Conjunto de técnicas e de ferramentas para extrair informações relevantes ou suporte à decisão, a partir do conjunto de dados obtidos das operações da empresa no seu mercado, estabelecendo padrões de comportamento do cliente e antecipando tendências.

- SFA - Sales Force Automation: Conjunto de processos e de ferramentas de automação da força de vendas.
- SCM - Supply Chain Management: Gestão global da cadeia de suprimentos, desde o pedido do cliente até a entrega do produto ou prestação do serviço.
- Database Marketing: Conceito que abrange o planejamento de ações de marketing a partir das informações da base de dados de clientes e prospects.

Logo, a idéia é conhecer cada cliente, seus gostos, o que faz, o que compra, por quê, etc. Cria-se um poderoso banco de dados da clientela e, com base nesse, procura-se criar um canal sólido de relacionamento com esse cliente, buscando sua fidelidade e satisfação plena.

KOTLER (2000), um dos papas mundiais do marketing, disse que a função da comunicação no marketing é estabelecer um "namoro", uma relação emocionalmente satisfatória com o cliente. Para isso, nada melhor que relacionar-se com o cliente de modo mais personalizado e individualizado. O CRM entra em cena para garantir essa aproximação maior.

No Marketing em tempo real, as ações e decisões referentes ao cliente atual e potencial precisam estar fortemente alicerçadas em informações que agilizem e otimizem todo o processo de vendas e atendimento. As informações de relacionamento precisam ser compiladas ou recuperadas no momento que o contato entre a empresa e o cliente está ocorrendo para que se possa conhecer

e reconhecer o cliente e desta forma direcionar produtos, serviços e ofertas completamente ajustadas a ele, que assim estará disposto a estabelecer a preferência pela marca, repetir a compra e inclusive pagar mais para obter o valor agregado que lhe é oferecido.

Customer Relationship Management (CRM), é um dos métodos mais sofisticados e eficientes, que transformam a maneira como as empresas podem aumentar a rentabilidade dos clientes atuais. Além disso, o uso da Internet como canal de relacionamento e de vendas, é amplamente facilitado e viabilizado por este novo método, que ainda é praticado por poucas empresas, porém cujos resultados são largamente compensadores em clientes mais leais, maior satisfação com a marca, e um nível de proximidade nunca antes experimentado.

Customer Relationship Management ou Gerenciamento do Relacionamento, como o próprio nome indica é a integração entre o Marketing e a tecnologia da Informação para prover a empresa de meios mais eficazes e integrados para atender, reconhecer e cuidar do cliente, em tempo real e transformar estes dados em informações que disseminadas pela organização permitem que o cliente seja “conhecido” e cuidado por todos.

KOTLER (1998) chamou inicialmente esta atividade de Marketing Information and Analysis Center. O conceito de sistema de informações de marketing nasceu com as críticas que se faziam às deficiências da pesquisa de marketing que eram basicamente as de não atender às necessidades do planejamento de marketing.

Segundo UHL (1981), apesar de os objetivos, nas definições de sistema de informação de marketing e pesquisa de marketing, serem essencialmente os mesmos, a diferença ocorre na prática. A administração tem ficado desapontada com a pesquisa de marketing cujas críticas mais freqüentes são:

- a. produz dados não relevantes;
- b. preocupa-se com a pesquisa de problemas não repetitivos;
- c. tem falhado em prover informações de marketing suficientemente relevantes e compensadoras.

A definição mais completa e consagrada de Sistema de Informação em Marketing é a de COX e GOOD (1967. 12):

"É um complexo estruturado e interagente de pessoas, máquinas e procedimentos destinados a gerar um fluxo ordenado e contínuo de dados, coletados de fontes internas e externas à empresa, para uso como base na tomada de decisões em áreas de responsabilidade específica da administração de marketing".

Esta mesma definição é adotada por KOTLER (1998) e SMITH et al. (1968), entre outros. Atualmente, outros autores de marketing adotam outras definições como MCCARTHY (1982:91): "... é uma forma organizada de levantamento e análise de dados para se obter informações que ajudem os administradores de marketing a tomar decisões".

O CRM é a combinação da filosofia do marketing de relacionamento, que ensina a importância de cultivar os clientes e estabelecer com os mesmo um relacionamento estável e duradouro através do uso intensivo da informação,

aliado a tecnologia da informação que prove os recursos de informática e telecomunicações integrados de uma forma singular.

Essa integração singular pressupõe que a empresa esteja disposta a manter um relacionamento suportado por processos operacionais mais ágeis e selecione a tecnologia adequada, e isto requer metodologia, expertise e experiência comprovada neste tipo de solução. É uma grande virada no conceito de atendimento ao cliente, que extrapola a prática existente em qualidade, e possibilidade de aumentar a fidelidade do cliente e conseqüentemente a rentabilidade.

Segundo Conrad Berenson, citado por BOYD e MASSY, (1978.) as vantagens advindas de um sistema de informação de marketing são:

1. Pode proporcionar mais informação dentro das limitações de tempo exigidas pela empresa. Concomitantemente, a empresa toda pode conseguir melhor desempenho.
2. Permite às grandes empresas descentralizadas usar informação que se acha dispersa e integrá-la de forma mais adequada.
3. Permite maior exploração do conceito de marketing.
4. Pode proporcionar a recuperação seletiva de informação – os usuários recebem apenas o que querem e de que necessitam.
5. Pode proporcionar reconhecimento mais rápido das tendências que se desenvolvem.

6. Permite muito melhor uso do material que comumente é coligido pelas empresas no decorrer de suas atividades, como por exemplo, vendas por produto, por cliente e por região.
7. Pode permitir melhor controle do plano de marketing da empresa; por exemplo, pode dar sinais de alarme quando há alguma coisa errada no plano.
8. Pode evitar que informações importantes sejam facilmente suprimidas; por exemplo, indicações de que um produto deve ser retirado.
9. Reduz o número de decisões tomadas intuitivamente, pois leva à informação conveniente e precisa. D
10. Depura o fluxo, muitas vezes esmagador, de informações de marketing que chega ao executivo, em um volume razoável, adequado e "enxuto".

Já a necessidade e o uso crescente de sistemas de informações de marketing é, segundo BOYD e MASSY (1978) justificado pelas seguintes tendências que hoje afetam o marketing:

1. O número crescente de grandes empresas multinacionais que, aparentemente, estão continuamente expandindo suas linhas de produto.

2. Os dispêndios crescentes em pesquisa e desenvolvimento e a quantidade de produtos novos lançados no mercado.
3. Aumento da competição e ciclos de vida dos produtos cada vez mais curtos.
4. A crescente utilização de planejamento estratégico por produtos e mercados pelos departamentos de marketing.
5. O uso crescente (apesar de lento) de técnicas analíticas mais sofisticadas em marketing, incluindo modelos.
6. A crescente disponibilidade e barateamento de equipamentos de processamento eletrônico de dados com a conseqüente baixa nos custos de processamento.

Esta lista pode ser ampliada com as tendências apresentadas por KOTLER & BLOOM(1976).

1. Mudança de marketing local para nacional e internacional
2. Transição de necessidades do consumidor para desejos do consumidor.
3. Transição de concorrência de preço para concorrência de não preço.

E também ampliada com as justificativas de Stanton (1980)

1. Está ocorrendo uma diminuição do prazo concedido ao executivo para a tomada de decisões.

2. A atividade de marketing está se tornando muito mais complexa e mais ampla em seu campo de ação.
3. A crescente insatisfação do consumidor (dificuldade de satisfazer o consumidor).

2.5.2. Gestão de Relacionamento com Canais

Para uma empresa de Distribuição de Alimentos, seu produto principal é a prestação de serviços. O quanto vale o histórico de todas as decisões, solicitações, reclamações e sugestões de cada cliente, e como essas informações podem ajudar no desenvolvimento e no fortalecimento de suas marcas (Arcor/ Condor/ Yoki/ Effem) no mercado.

O relacionamento com diversos canais de distribuição, tais como redes de supermercados, panificadoras, lojas de conveniência (posto de gasolina), devem seguir estratégias específicas e distintas, no caso do relacionamento com redes de supermercados, considera-se em primeiro plano as verbas introdutórias (valores cobrados para se cadastrar determinado produto), aluguéis de espaço para exposição de mercadorias. Enquanto que o relacionamento com clientes do varejo tradicional (clientes menores) as fichas de visita constando data de aniversário, última compra, etc. Possibilitam um relacionamento muito mais próximo e duradouro com estes canais.

2.5.3. As Vantagens do Marketing de Relacionamento

Relacionamento é o fator chave do sucesso para a diferenciação da oferta no mercado, uma vez que a oferta de valor só é possível por meio do conhecimento adquirido. A estratégia de *marketing* de relacionamento possibilita a oferta contínua de valor superior e traz um grande potencial de benefícios tanto para o fornecedor quanto para o cliente.

Quanto aos benefícios do *marketing* de relacionamento BERRY & PARASURAMAN (1995) aponta os seguintes resultados positivos:

- Maior qualidade de produtos e serviços;
- Maior satisfação do cliente;
- Lealdade do cliente;
- Maior lucratividade.

A maior qualidade de produtos e serviços é alcançada por meio do conhecimento do valor demandado pelo cliente. A oferta de valor adequado leva a maior satisfação e maior probabilidade para a manutenção de um relacionamento de longo prazo. A lealdade, por sua vez, leva à maior lucratividade. O impacto da lealdade sobre a lucratividade deve-se não somente à geração de maior receita por mais tempo, mas também, porque reter clientes custa menos que conquistar novos clientes. É possível alcançar maior

lucratividade devido à possibilidade de maiores receitas, com transações futuras de custos menores.

As informações de relacionamento precisam ser compiladas ou recuperadas no momento que o contato entre a empresa e o cliente ocorre para que ele seja reconhecido e para que a empresa possa direcionar os produtos, os serviços e as ofertas completamente ajustadas a ele, tendo como objetivo estabelecer a preferência dele pela marca, repetir a compra e inclusive pagar mais para obter o valor agregado que lhe é oferecido.

De modo geral, o desenvolvimento a tecnologia de comunicações e trocas de informações facilitam a introdução e a gestão do *marketing* de relacionamento. Tais tecnologias facilitam não só a comunicação, mas a interação, a criação de banco de dados e, em consequência, o tratamento diferenciado a clientes.

Segundo pelos estímulos internos às empresas. O *marketing* de relacionamento é composto das ações internas (sob seu controle) que são tomadas pela empresa para atingir este último estágio nas relações com seus consumidores, ou seja, a relação de “parceiros”. Estes, por sua vez, são estímulos para aumentar o grau de interdependência e cooperação, e com isto criar e distribuir valor, com uma rede de relacionamentos estáveis e de crescimento contínuo.

O marketing de relacionamento é baseado em promessas, por isso ele poderá ser positivo ou negativo, aumentar ou diminuir a partir de um relacionamento contínuo entre as partes.

Essa integração singular pressupõe que a empresa esteja disposta a manter um relacionamento suportado por processos operacionais mais ágeis e selecione a tecnologia adequada, e isso requer metodologia e experiência comprovada nesse tipo de solução.

A conquista da lealdade dos clientes é indispensável à consecução dos mais diversos objetivos aos quais as organizações se propõem, eminentemente em se tratando de lucro.

Conforme BOONE e KURTZ (1998) o *marketing* de relacionamento apresenta quatro dimensões chaves que são: vinculação, empatia, reciprocidade e confiança.

- Vinculação – duas partes devem ter laços para desenvolver relacionamentos de longo prazo; interesses mútuos; e a dependência deve ser forte o suficiente para poder ligá-las. Ligações fortes aumentam o comprometimento das partes ao relacionamento;
- Empatia – é outra ligação emocional chave no desenvolvimento do relacionamento, é a habilidade de ver situações a partir da perspectiva da outra parte;
- Reciprocidade – todo relacionamento inclui: dar e receber entre as partes; uma parte pode ter consideração e fazer concessões para outra parte em troca do mesmo tratamento quando necessitar. O

processo “dar e receber” torna-se uma rede de comprometimentos, ligando-as ainda mais;

- Confiança - é a ligação fundamental que mantém o relacionamento durante um longo período; reflete até que ponto uma parte pode acreditar na outra, pois, quando as partes se comprometem a confiança aumenta. Quando o que foi comprometido entre as partes não é atendido a confiança fica abalada.

O Marketing de relacionamento, como suporte à força de vendas, permite aumentar a produtividade do vendedor, realizando para ele todas as atividades de prospecção e apoio (ex: envio de informações para o cliente), liberando dessa forma, tempo para que o vendedor se dedique ao trabalho de negociação e fechamento da venda.

Mesmo com toda a evolução tecnológica e a facilidade de acesso às informações, as empresas ainda encontram uma certa dificuldade de estabelecer relações sólidas e produtivas com os seus clientes.

De um modo geral, as empresas acreditam que ter acesso às pesquisas de mercado e a um bom conjunto de informações do cliente é o suficiente para se estabelecer um relacionamento produtivo com ele.

Entretanto, esses benefícios levam a uma decorrente responsabilidade do marketing apoiado em banco de dados - repensar a maneira que conduz o

negócio. O plano de marketing e os programas táticos devem ser totalmente reprojctados para explorar propriamente o banco de dados.

3. CONCLUSÃO

O Marketing de Relacionamento ou o Marketing *One-to-one* como filosofia no sentido de orientação da empresa para o mercado, vem conquistando um número cada vez maior de adeptos, propondo resgatar algo que parecia perdido no passado: um atendimento verdadeiramente voltado ao cliente, focado na satisfação de suas necessidades específicas.

Os serviços ao cliente, como uma alternativa estratégica de marketing para as empresas, têm sido defendidos por um número pequeno de autores que acreditam encontrar nesses serviços fontes de diferenciais competitivos para a oferta das organizações.

Como foi visto, o marketing de relacionamento prioriza a qualidade da interação entre os funcionários da linha de frente e os clientes com a interação eletrônica servindo de ferramenta para reforçar os laços do relacionamento e aumentar essa interatividade.

A empresa que investe no marketing de relacionamento deve estar preparada para adaptar seus produtos ou serviços à necessidade do seu cliente.

Uma maior orientação de mercado pode ajudar as empresas a trazer o cliente para o seu lado, orientando-as melhor em relação aos clientes, o que traria uma maior confiança na organização, com a redução da ambigüidade e do estresse e aumento da satisfação com o produto: isso seria "fidelizar o cliente".

O consumidor moderno está mais exigente e menos tolerante aos erros e às falhas que uma empresa possa vir a cometer. E os clientes dos bancos são a prova desta exigência, em poucas décadas este cliente recebia informações de suas transações somente na agência bancária, hoje ele reclama se o terminal bancário ou o acesso a internet demora quatro ou cinco segundos, sem falar de quando não tem a informação no exato momento da procura.

Além disso, o consumidor pode priorizar os mais diversificados itens como: preço, qualidade, disponibilidade, níveis de atendimento ou serviços, etc. Com isso, a competição empresarial atinge níveis muito altos e as empresas precisam estar atentas e voltadas às necessidades, às carências e às demandas do mercado.

No caso do *marketing* de relacionamento, há algumas lacunas que necessitam ser rompidas para que essa ferramenta possa ser melhor aproveitada pelas organizações. Sua aplicabilidade e seu sucesso já estão mais do que comprovados sob as mais diversas formas e estratégias. As empresas que utilizam essa ferramenta em suas ações junto ao mercado *business to business* agregam ao seu *mix* estratégico mais uma forma de conquistar e manter o seu fluxo de clientes. Essas organizações sairão na frente, pois aplicarão parte de suas ações em mercados que não têm como tradição a utilização do *marketing* de relacionamento.

Fortalecer o relacionamento com os clientes é a chave para a lucratividade. A lucratividade do relacionamento pode ser aumentada através do

incremento das vendas de produtos e serviços e da extensão da duração do relacionamento.

O marketing de relacionamento enfatiza principalmente a necessidade de um relacionamento no longo prazo com o consumidor, em detrimento das práticas de transações com o objetivo de curto prazo, buscando a fidelização dos clientes.

O objetivo geral deste trabalho, pesquisar sobre a importância do marketing de relacionamento, foi alcançado, pois mostrou-se que nesta proposta de criar relacionamento com os clientes, a idéia é que se atinja um elevado grau de satisfação para que eles não sintam sequer a mínima vontade de considerar a oferta da concorrência. Essa é a proposta do Marketing de Relacionamento. Toda a empresa deve trabalhar a favor de conseguir a lealdade do consumidor, para que ele torne-se um cliente. Neste sentido, todo cliente é preferencial.

REFERÊNCIAS BIBLIOGRÁFICAS

ABDOOLCARIM, Z. Consumer Kids get star billing. **Asian Business**. v. 30, nº. 10, October 1994.

BARLOW, R. Five mistakes of frequency marketing. **Direct Marketing**. v.57, nº. 11, March:1995.

BEKIN, Saul Faingaus. Conversando sobre endomarketing. São Paulo: Makron Books, 1995.

BERRY, L.; PARASURAMAN, A. Serviços de marketing: competindo através da qualidade. São Paulo: Maltese - Norma:1995.

BOONE, Louis E. KURTZ, David L. Marketing Contemporâneo. Rio de Janeiro:LTC, 1998.

BOYD JÚNIOR, Harper W. & MASSY, Willian F. Administração de marketing. São Paulo, Saraiva:1978.

CHRISTOPHER, Martin. O marketing da logística. Sao Paulo: Futura, 1999.

COBRA, Marcos. Marketing Básico. Ed. Atlas. 1989.

COX, Donald F. & GOOD, Robert E. How to build a marketing Information system. **Harvard Business Review**, May/June 1967.

DAY, George S. Market Driven Strategy: Processes for Creating Value. New York: Free Press:1990.

DAY, George S.. Estratégia Voltada para o Mercado. **Market Driven Strategy**. Editora Record. Rio de Janeiro:1990.

DAY, George S.. The Capabilities of Market-Driven Organizations. **Journal of Marketing**. October:1994.

DRUCKER Peter F., The Practice of Management (New York: Harlper & Row, Publishers. Inc.:1954.

DRUCKER Peter F. Administrando em tempos de grandes mudanças, Ed.Pioneira. São Paulo:1999.

DRUCKER, Peter F. Concept of the corporation. New York: John Day:1954.

DRUCKER, Peter., Os Próximos 20 Anos, Rio de Janeiro:Zahar Editores:1972.

EXAME. **Revista Exame - Edição 712 - Ano 34** São Paulo: Ed. Abril. de 19/04/2000.

GRÖNROOS, CHRISTIAN. Marketing: Gerenciamento E Serviços. A Competição Por Serviços Na Hora Da Verdade. 6ª Edição. Ed. Campus. Rio De Janeiro, 1993.

GORDON, Ian. Marketing de relacionamento: estratégias, técnicas e tecnologias para conquistar clientes e mantê-los para sempre. São Paulo: Atlas, 2000.

GUMMESSON, Evert, Qualitative methods in management research. 2nd ed. Thousand Oaks : Sage, 2000.

KEMPENICH, Mário Afonso. Market biruta: como (re)orientar as empresas, os negócios e a si próprio em tempo de rápidas e bruscas mudanças. Salvador: Casa da Qualidade:1997.

KOHLI, Ajay K., JAWORSKI, Bernard J., KUMAR, Ajith MARKOR: A measure of Market Orientation Journal of Marketing Research Vol. XXX, November 1993.

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. Princípios de Marketing , 7ª. ed. Rio de Janeiro: LTC:1995.

KOTLER, Philip e BLOOM, Paul N. Marketing de serviços profissionais. São Paulo: Atlas:1995.

KOTLER, Philip. Administração de Marketing: a edição do novo milênio. 10ª. ed. São Paulo : Prentice Hall, 2000.

KOTLER, Philip. Administração de marketing: análise, planejamento, implementação e controle. São Paulo: Atlas:1998.

KOTLER, Philip. Marketing Management. Englewood Cliff: Prentice Hall: 1976.

KOTLER, Philip. Marketing para o século XXI: como criar, conquistar e dominar mercados. São Paulo: Ed. Futura:1999.

LAS CASAS, Alexandre Luzzi. Marketing de serviços. São Paulo: Atlas, 2000.

LEVITT, Theodore. A Imaginação do Marketing. São Paulo: Atlas:1985.

LOVELOCK, Christopher. Product Plus: How Product + Service = Competitive Advantage. McGraw-Hill. New York:1994.

MCCARTHY, E. Jerome. Marketing. Rio de Janeiro, Campus:1982

McKENNA, R. Marketing de Relacionamento: estratégias bem-sucedidas para a era do cliente. Rio de Janeiro: Campos:1993.

McKENNA, R. Relationship Marketing: Successful Strategies for the age of the Customer. 1st ed., New York, Addison - Wesley Publishing Company, Inc., November:1991.

McKENNA, R. Estratégias de marketing em tempos de crise. Rio de Janeiro: Campus:1999.

MERLIN, Stone. Marketing de Relacionamento. São Paulo: Littera Mundi:1998.

NARVER, John C. , SLATER, Stanley F., The Effect of a Marketing Orientation on Business Profitability. Journal of Marketing, october 1990.

NICKELS, William G. & WOOD, Marian Burk. Marketing. Relacionamentos, qualidade, valor. Rio de Janeiro. LTC Editora. 1999

PEPPERS, D. e ROGERS, M. Marketing um a um: marketing individualizado na era do cliente. Rio de Janeiro: Campus:1999.

PINE II, B. Joseph. Personalizando produtos e serviços: customização maciza. Ed. Atlas:1993.

RAPP, S. e COLLINS, T. L. A 5a. geração do marketing: Maximarketing II. 1a. ed. São Paulo: Makron Books:1991.

RIBEIRO, Júlio César. Marketing para micro e pequenas empresas. São Paulo: SENAC:1999.

RICHERS, Raimar. Ensaio de Administração Mercadológica. 2ª. Ed. Rio de Janeiro: Editora Fundação Getúlio Vargas:1978.

RICHERS , Raimar. Marketing: uma visão brasileira. 1ª. Ed. Rio de Janeiro: Editora Negócio: 2000.

SHAPIRO, Ben. Invista nas contas estratégicas. **HSM Management**, p.58 – 62, março – abril:1998

SMITH, Samuel V. et al. Marketing Information systems: a new era in marketing research. New York, Howgthon Mifflin:1968.

STONE, M. e WOODCOCK, N. Marketing de relacionamento. São Paulo: Littera Mundi:1998.

TURPIN, Dominique V. Japanese Approaches to Customer Satisfaction: Some Best practices. **Long Range Planning**, v. 28, n. 3:1995.

UHL, Kenneth P. Sistemas de informação de marketing. In: *Marketing – gerência e ação executiva*. Organizadores: Steuart Britt e Harper Boyd. São Paulo McGraw-Hill:1981.

UNDERBILL, P. Kids in store. American Demographics. v.16, nº. 6, June:1994.

VAVRA, Terry G. Marketing de relacionamento - after marketing. São Paulo: Atlas:1994.

VAVRA, Terry G.; PRUDEN, Douglas R.. Customer Retention and the Stages of Service After Sale. New York:1998.

WRAGG, David. Relações Publicas em Marketing e vendas: uma abordagem gerencial: como harmonizar as atividades de relações publicas, marketing e vendas nas empresas. São Paulo: McGraw-Hill:1990.